



CHINA



# China



China – das Reich der Mitte – ist der bevölkerungsreichste Staat der Welt und mit 14 angrenzenden Nachbarländern der zentrale Knotenpunkt Asiens. Gleichzeitig besticht das Land durch seine Vielseitigkeit: Ländliche Regionen stehen im Kontrast zu ständig wachsenden Metropolen, landwirtschaftliche Produkte konkurrieren mit hochmodernen Industriegütern.

Die Wirtschaft Chinas ist von ihrer Dynamik geprägt und konnte in den vergangenen Jahrzehnten dank der Umorientierung von der Plan- zur Marktwirtschaft ein enormes Wachstum verzeichnen. Gleichzeitig bietet die mittlerweile starke internationale Verflechtung des Marktes beste Voraussetzungen für ein Engagement in China. Zwar zeigt sich das Land nach wie vor zögerlich bei der Umsetzung von Reformvorhaben und verbesserten Investitions- und Rahmenbedingungen für ausländische Unternehmen, und einige Umstände lassen sogar auf eine Abschottung denn auf eine weitere Öffnung des Landes schließen, dennoch gilt China – trotz moderater Wachstumsraten der chinesischen Wirtschaft in den letzten Jahren von teilweise nur noch 6,7 Prozent – für viele Branchen immer noch als einer der wichtigsten Absatz- und Wachstumsmärkte.

Tatsächlich ist die wirtschaftliche Bedeutung Chinas für Deutschland in den vergangenen Jahren stark gestiegen. Dies lässt sich anhand der kontinuierlichen Steigerung des bilateralen Handelsvolumens von 53,6 Milliarden Euro in 2004 auf 169,9 Milliarden Euro in 2016 ablesen. Mit diesem Rekordniveau stieg China 2016 zum wichtigsten Handelspartner der deutschen Wirtschaft auf und löste die USA von ihrer bisherigen Spitzenposition ab. Im Jahr 2017 wurden Waren im Wert von ungefähr 86,19 Milliarden Euro aus Deutschland nach China exportiert. Der Wert der Importe aus China lag im gleichen Zeitraum bei rund 100,45 Milliarden Euro.

Seit dem Beitritt Chinas in die WTO im Jahr 2001 stieg nicht nur der Handel zwischen beiden Ländern an, sondern auch die Direktinvestitionen. Im Jahr 2014 betragen die deutschen Direktinvestitionen in China beispielsweise rund 60 Milliarden Euro. Während in Deutschland derzeit rund 2500 chinesische Unternehmen tätig sind, beläuft sich die Zahl deutscher Unternehmen in China auf ca. 5200. Im Hinblick auf chinesische Direktinvestitionen in Europa nimmt Deutschland mit 118 Direktinvestitionen (ohne Fusionen und Übernahmen) allein im Jahr 2016 einen Spitzenplatz ein.

Lange galt China als die „Werkbank der Welt“, da es einen vermeintlich unerschöpflichen Nachschub an billigen Arbeitskräften, insbesondere Wanderarbeitern vom Land, zu haben schien. Dadurch konnten in der Vergangenheit deutliche Kostenvorteile erzielt werden. Für rund ein Drittel aller derzeit in China aktiven deutschen Unternehmer sind Kostenvorteile der wesentliche Grund für eine Produktion im Reich der Mitte. Die Rekrutierung von neuen Arbeitnehmern ist in der Zwischenzeit aber deutlich schwieriger geworden, sodass der „war for talents“ in vollem Gange ist. Das durchschnittliche Einkommen stieg in China 2011 nominell um 14,3 Prozent und 2012 um 11,9 Prozent. Im Jahr 2017 lag Chinas durchschnittliches verfügbares Pro-Kopf-Einkommen nach Angaben des nationalen Statistikamtes bei 25.974 Yuan (3.340 Euro) und stieg gegenüber dem Vorjahr um 7,3 Prozent – schneller als das BIP-Wachstum. In China gilt die Faustformel „je größer die Stadt, desto höher das Einkommensniveau“. Die überdurchschnittlichen Wachstumsraten in den zentralen und westlichen Provinzen sind dabei Ausdruck des bisher innerhalb Chinas unterdurchschnittlichen Einkommensniveaus. Diese Entwicklung zeigt sich unter anderem in – auch politisch geförderten – stark ansteigenden Mindestlöhnen. Deutsche Unternehmer sehen daher in gestiegenen Personalkosten, Fachkräftemangel und hohen Personalflektuationen wesentliche Herausforderungen für ihre Tätigkeit in China.

Aktuell strebt die chinesische Regierung in ihrem aktuellen Fünfjahresplan nur noch ein Wirtschaftswachstum von durchschnittlich 6,5 Prozent an. Mit dem Wandel zu einem stärker konsum- statt investitionsgeleiteten Wirtschaftsmodell kann sich China aber ein moderateres und nachhaltigeres Wachstum leisten und dennoch wirtschaftliche Stabilität gewährleisten.

Die Stärkung von Innovationen und des Binnenkonsums sowie die fortschreitende Entwicklung des Dienstleistungssektors werden die chinesische Wirtschaft vorantreiben und auch weiterhin viele Geschäftsmöglichkeiten für deutsche Unternehmen bieten.

Das Wirtschaftszentrum für deutsche Unternehmen in China stellt nach wie vor Shanghai dar, wo sich ein Großteil der deutschen Unternehmen angesiedelt hat. Weitere Schwerpunktcluster der deutschen Industrie befinden sich rund um Peking sowie im Pearl River-Delta. Das von der chinesischen Regierung geförderte „Go West“-Programm soll ausländische Unternehmen dazu veranlassen, verstärkt ins Landesinnere zu investieren. Bislang hat dieses Programm allerdings nicht zu einer wesentlichen Verlagerung deutscher Wirtschaftsaktivitäten ins Landesinnere geführt.

# DIE ERFOLGSFAKTOREN

## 1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIOKULTURELLE UMFELD

China blickt auf eine über 5.000-jährige Geschichte und Kultur zurück. Aufgrund der langen Geschichte des Landes und seiner Größe ist China von einer besonderen Vielfalt geprägt. Am eindrucksvollsten zeigt sich dieses an der Küche Chinas, die von Gegensätzen lebt. Von sehr scharf bis mild, von sauer bis süß sind alle Geschmacksrichtungen vertreten. Gegessen wird alles, was in irgendeiner Form kulinarisch zubereitet werden kann. Die gleiche Vielfalt und Gegensätze finden sich auch in der Wirtschaft Chinas. Offiziell ein kommunistisches Land, herrscht in China in der Praxis eher eine Reinform des sogenannten Turbo-Kapitalismus.

Für ausländische Investoren ist es daher wichtig, die Kultur Chinas zu verstehen und zu beachten, wenn sie wirtschaftlichen Erfolg in China haben wollen. Dabei muss man kein langjähriges Studium absolvieren. In der Praxis reicht in der Regel schon die Beachtung einer Handvoll von „Do's and Dont's“, um für die Herausforderungen Chinas besser gewappnet zu sein.

Allzu oft beobachten wir, dass deutsche Unternehmer den chinesischen Markt mit der Erwartung betreten, dass doch hier alles so ähnlich funktionieren muss wie zu Hause in Deutschland. Ähnlich ist dann auch das Auftreten gegenüber chinesischen Geschäftspartnern, Offiziellen oder gar den Mitarbeitern in der chinesischen Tochtergesellschaft. Dieses direkte und oft bestimmende Auftreten wird in China oft als „westliche Arroganz“ ausgelegt. Chinesen sind auf – aus ihrer Sicht – überhebliches und arrogantes Verhalten nicht gut zu sprechen. Richtig und gut ist es aber dennoch, die eigenen Fähigkeiten und Leistungen zu zeigen. Wichtig ist es dabei aber, nicht die Bodenhaftung zu verlieren oder sich in den Vordergrund zu spielen. Bescheidenheit hat in China einen hohen Stellenwert, was in der konfuzianischen Lehre begründet ist, die in China immer noch eine große Rolle.

Erfolgreich in China zu sein, bedeutet auch Geduld und Zeit zu investieren. Während in Deutschland das Geschäftliche gern direkt angesprochen wird, legen chinesische Verhandlungspartner oft sehr viel Wert darauf, ihre Geschäftspartner erst einmal persönlich kennen zu lernen und eine Vertrauensbasis zu schaffen, bevor es um das Geschäftliche geht. Zu empfehlen ist es daher, jedes Gespräch oder Treffen mit einem Smalltalk zu beginnen. Für Chinesen ist es dabei selbstverständlich, sehr persönliche Fragen zu

stellen. Politische oder gesellschaftskritische Themen sollten hierbei und auch bei den späteren Geschäftsverhandlungen vermieden werden. Ist das Eis gebrochen und geht es um das Geschäftliche, ist auch hier der Umgangston meist ein anderer als der im Westen gewohnte. Sind wir es in Deutschland gewohnt schnell und direkt auf den Punkt zu kommen, gilt auch hier ein Ton, der der in China so geschätzten Harmonie entgegenkommt. Offene Konfrontationen, Kritik oder klare Absagen sollten daher vermieden werden. Fragen, Bitten oder das Andeuten von Problemen sollten möglichst indirekt formuliert werden. Die Kunst besteht darin, zwischen den Zeilen zu lesen und trotz aller Höflichkeit die wahren Interessen des Gegenübers zu erkennen. Die Überraschung erleben die meisten deutschen Unternehmer am Ende eines Meetings oder Verhandlung – die eigentlichen Probleme werden meist bis zum Schluss aufbewahrt und erst angesprochen, wenn es scheint, dass eine Einigung bereits erzielt worden ist. Ein „es gibt da noch einen kleinen Punkt“ bedeutet oft, dass der wahre Dealbreaker noch gar nicht besprochen worden ist.

Das Streben nach Harmonie setzt sich auch in der Konfliktbewältigung fort. Der deutschen Direktheit steht auch hier die indirekte Herangehensweise der Chinesen gegenüber. Konflikte werden in China meistens nicht direkt thematisiert, vielmehr wird versucht, diesen aus dem Weg zu gehen. Auch hier besteht die Kunst darin, zwischen den Zeilen das Anliegen des chinesischen Gegenübers zu erkennen. Auch in einem Konfliktfall sollte Respekt bewahrt werden. Schließlich ist es Chinesen gerade in einem Konfliktfall sehr wichtig, ihr „Gesicht“ zu wahren. Trotz allem Respekt und Streben nach Harmonie sollten die eigenen Interessen aber nicht außer Acht gelassen werden.

Eine weitere Besonderheit des soziokulturellen Umfelds stellt in China das unterschiedliche Verständnis der Bedeutung von Verträgen dar. Während in Deutschland sowie den meisten westlichen Ländern der Vertragsschluss als Abschluss geschäftlicher Verhandlungen angesehen wird und sich die Parteien darauf verlassen, dass das Vereinbarte gilt und Verträge eingehalten werden, ist dies in China nicht immer in gleicher Weise der Fall.

Vor dem Hintergrund des noch relativ jungen Rechtssystems sowie einer nicht überall verlässlichen Gerichtsbarkeit werden Verträge nach chinesischem Verständnis häufig eher als beiderseitige Absichtserklärungen angesehen, die im Falle des Eintritts nicht vorhergesehener Umstände entsprechend angepasst werden müssen. Vor diesem Hintergrund werden Nachverhandlungen häufig nicht etwa als Vertragsverstoß aufgefasst, sondern eher als erforderliche Anpassung.

## 2. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Die Besetzung von Führungs- und Managementpositionen ist in China nach wie vor eine große Herausforderung. War es früher üblich, deutsche Mitarbeiter nach China zu entsenden, sogenannte Expatriats, geht der Trend nunmehr dahin, lokale Führungskräfte einzustellen. Ein Hauptargument hierfür ist, dass das Gehaltspaket für Expats sehr hoch ist. Gehalt, Schulgebühren, Heimflüge, Mietzuschuss zusammengenommen ergeben gerade für mittelständische Unternehmen sehr hohe Kosten. Auf der anderen Seite muss mittlerweile beachtet werden, dass auch lokale Führungskräfte sehr hohe Ansprüche und Forderungen an ein Gehaltspaket stellen.

Die Auswahl von Führungskräften für eine chinesische Niederlassung sollte sich aber nicht nur nach den Kosten richten. Vielmehr gibt es eine Reihe von anderen Faktoren, die eine entschiedene Rolle spielen. So ist zum einen die Sprache ein wichtiges Argument. Gerade in Vertriebsorganisationen ist es vorteilhaft, wenn auch das lokale Management die Landessprache spricht. Da die internationale Ausbildung von Führungspersonal auch in China immer mehr voranschreitet, verfügen mittlerweile auch lokale Führungskräfte über sehr gute Deutsch- oder Englischkenntnisse, so dass auch eine Kommunikation mit dem Mutterhaus gewährleistet ist.

Auf der anderen Seite sind aber auch die oben erwähnten soziokulturellen Besonderheiten zu beachten. Ein lokaler Manager hat zwar ein deutlich besseres Verständnis für den chinesischen Markt und die Besonderheiten, die diesen prägen. Auf der anderen Seite kann es aber an einem Verständnis im Hinblick auf die Strategie, Erwartungshaltung sowie Unternehmensphilosophie des deutschen Mutterhauses mangeln. Entscheidet sich ein deutsches Unternehmen für lokale Führungskräfte, ist es wichtig, diese mit der eigenen Unternehmenskultur und -philosophie und den strategischen Zielen auf dem chinesischen Markt vertraut zu machen. Dieses wird am besten gewährleistet, wenn die lokalen Führungskräfte für einen längeren Zeitraum am Standort der deutschen Muttergesellschaft ein Einblick in das Unternehmen und dessen Philosophie erhalten. Um zu gewährleisten, dass diese Philosophie auch im laufenden Betrieb einer chinesischen Tochtergesellschaft umgesetzt wird, ist es zudem erforderlich, dass das deutsche Mutterhaus regelmäßig die Geschicke der chinesischen Tochter prüft.

Neben den Führungskräften in China sollte es daher auch ein Bindeglied zwischen chinesische Tochter- und deutscher Muttergesellschaft geben. Dies kann zum Beispiel ein deutscher Controller sein, der in regelmäßigen Abständen den Zustand der chinesischen Tochtergesellschaft prüft. Dieses muss nicht nur als eine Prüfung und Überwachung des

lokalen Managements verstanden werden, vielmehr geht es auch darum, Probleme und Risiken rechtzeitig zu entdecken, Prozesse zu optimieren und dadurch auch das lokale Management zu unterstützen und zu schützen. Wie unten ausgeführt, spielt hierbei auch ein zuverlässiges und effektives Sicherungs- und Überwachungssystem eine entscheidende Rolle.

### 3. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Das chinesische Rechtssystem befindet sich trotz vielfältiger Fortschritte weiterhin im Aufbau. Hierbei ist jedoch eine zunehmende Differenzierung und Nachhaltigkeit zu beobachten. Eine Vielzahl der gesetzlichen Regelungen weist dabei Ähnlichkeit zum deutschen Recht oder anderen kontinental-europäischen Rechtsordnungen auf. Trotz bestehender Parallelen ist das chinesische Rechtssystem für Ausländer indes häufig schwer zu durchschauen. Dies liegt zum einen daran, dass viele Gesetze ungenau und lückenhaft ausgestaltet sind. Ferner bestehen aufgrund ungenauer Abstimmung der Gesetze aufeinander teilweise Widersprüche zwischen den einzelnen Regelungen, wobei häufig auch unklar ist, welchem Gesetz im Fall von Widersprüchen Vorrang zukommt. Diese Faktoren lassen zusammengenommen viel Raum für Interpretationen, was (wirtschafts)politisch oft gewollt ist. So werden in der Regel sehr schlanke Gesetze erlassen, die dann erst später durch Auslegungs- und Durchführungsverordnungen konkretisiert werden.

Vor diesem Hintergrund sollen die folgenden Ausführungen einen ersten groben Überblick über die aus Investorensicht wichtigsten regulatorischen Bereiche geben.

#### Marktzugang

Seit dem Beitritt in die Welthandelsorganisation (WTO) 2001 hat China schrittweise den Binnenmarkt für ausländische Investitionen geöffnet. Allerdings unterliegen ausländische Investitionen weiterhin einer staatlichen Kontrolle und die Zulässigkeit richtet sich nach einem sog. Investitionslenkungskatalog, in dem Investitionsprojekte je nach Branche in die Kategorien „gefördert“, „beschränkt“ und „verboten“ unterteilt werden. Nicht aufgeführte Branchen gelten dabei als erlaubt. In der 2017 in Kraft getretenen 7. Fassung des Investitionslenkungskatalogs wurde die Anzahl der beschränkten oder verbotenen Branchen von 93 auf 63 reduziert und insbesondere weitere Bereiche des Dienstleistungssektors, des verarbeitenden Gewerbes und der Energie- und Bergbauindustrie für ausländische Investoren geöffnet. Zu den verbotenen Branchen gehören derzeit noch aus Sicht der chinesischen Führung sensible Bereiche wie beispielsweise Medien. In den beschränkten Branchen, wie derzeit in Teilen des Automobilbereichs sind ausländi-

sche Investitionen regelmäßig nur unter Auflagen möglich, etwa unter Mitwirkung eines chinesischen Mehrheitsgesellschafters. Gefördert werden dem Katalog nach vor allem zukunftssträchtige High-Tech Branchen, wie beispielsweise im Bereich E-Mobility oder Virtual Reality. Investoren, die in diesen Bereichen aktiv sind, können häufig Förderungen etwa in Form vergünstigter Steuersätze beantragen.

## Rechtsformwahl

Bezüglich der ausländischen Investoren zur Verfügung stehenden Rechtsformen ist der ehemals weit verbreitete Zwang zur Eingehung von Joint Venture Gesellschaften mit chinesischen Partnerunternehmen bereits seit längerem für die meisten Industriebereiche aufgehoben. Für den Großteil der Branchen stehen ausländischen Investoren verschiedene Rechtsformen zur Verfügung, darunter auch die am weitesten verbreitete Rechtsform des sog. Wholly Foreign Owned Enterprise, einer 100 Prozent ausländisch investierten Tochtergesellschaft, die starke Ähnlichkeit zur deutschen GmbH aufweist.

## Geistiges Eigentum

China stand in den vergangenen Jahren im Ruf, den gewerblichen Rechtsschutz stiefmütterlich zu behandeln, und wurde nicht ganz unbegründet als Weltmarktführer bei der Produktion von Plagiaten aller Art bezeichnet. In diesem Bereich vollzieht sich jedoch ein sichtbarer Wandel. Dies gilt nicht nur im Hinblick auf die umfangreiche Novellierung der geltenden Gesetze zum Marken-, Patent- und Urheberrecht, sondern auch im Hinblick auf die Implementierung bzw. Durchsetzung dieser Gesetze. Für ausländische Investoren von höchster Bedeutung im Zusammenhang mit dem Schutz geistigen Eigentums ist die Beachtung des in China geltenden Territorialprinzips. Dies bedeutet, dass eine Anmeldung in anderen Jurisdiktionen nicht automatisch auch Wirkung in China entfaltet. Da in China ferner der Grundsatz des sog. „First-to-File“ Systems herrscht, wonach derjenige, der eine Marke bzw. ein Patent als erster anmeldet, als berechtigter Inhaber gilt, ist besondere Vorsicht geboten. Ferner ist hinsichtlich des Markenschutzes zu beachten, dass sich im chinesischen Geschäftsverkehr auch für ausländische Marken häufig entsprechende chinesische Markennamen einbürgern. Vor diesem Hintergrund ist es stets ratsam, auch gleich den chinesischen Markennamen in chinesischen Schriftzeichen schützen zu lassen.

## Arbeitsrecht

Aufgrund seines Rufs als verlängerte Werkbank der Welt war China lange Zeit für ein geringes Lohnniveau sowie niedrige Sozial- und Arbeitsschutzstandards bekannt. In den letzten

Jahren hat das chinesische Arbeitsrecht indes grundlegende Reformen erfahren, sodass Investoren mittlerweile eine Reihe von Vorschriften beachten müssen, die teilweise (jedenfalls im Bereich des Individualarbeitsrechts und Arbeitsschutzrechts) starke Ähnlichkeit mit den entsprechenden deutschen Regelungen aufweisen. Das Kollektivarbeitsrecht ist in China indes noch wenig ausgeprägt, sodass beispielsweise Gewerkschaften und Betriebsräten bzw. deren Pendant eine eher untergeordnete Rolle spielen. Neben der Pflicht zur Zahlung von Sozialversicherungsabgaben (in Shanghai beträgt der Arbeitgeberanteil derzeit ca. 39 Prozent vom Bruttolohn) bestehen mittlerweile dezidierte Vorschriften insbesondere zur Regelarbeitszeit, Mindestlohn, Höchstanzahl zulässiger Befristungen, Kündigungen und Arbeitsschutz. Für ausländische Investoren ist dabei zu beachten, dass sich die Regelungen teilweise je nach Provinz in China unterscheiden bzw. in der Praxis von den zuständigen Behörden unterschiedlich gehandhabt werden. Vor diesem Hintergrund ist es stets empfehlenswert, sich genau mit den Regelungen vor Ort vertraut zu machen.

## Umweltrecht

Aufgrund der massiven Verschmutzung von Luft, Wasser und Böden in China während der letzten Jahrzehnte hat das Umweltrecht in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Insbesondere die bislang weitreichendste Reform des chinesischen Umweltrechts im Jahr 2015 hat zu einer Verschärfung einer Reihe an Vorschriften geführt, deren Einhaltung nach Jahren laxer Rechtsdurchsetzung mittlerweile auch stärker kontrolliert wird. Im Rahmen der Gründung einer Produktionsgesellschaft ist beispielsweise zu beachten, dass stets eine sog. Umweltverträglichkeitsprüfung durchzuführen ist, in deren Rahmen die Auswirkungen der beabsichtigten Geschäftsausübung auf die Umwelt analysiert werden.

Je nach beabsichtigtem Produktionsumfang sowie der Verwendung potenziell umweltgefährdender Stoffe, kann sich dieses Verfahren im Rahmen des Gründungsprozesses als recht umfangreich und zeitaufwändig erweisen. Ferner ist zu beachten, dass besonders emissionsbehaftete Vorhaben von den lokalen Behörden entlang der entwickelten Städte an der Ostküste Chinas häufig nicht mehr genehmigt werden und daher Standorte im Landesinneren in Betracht gezogen werden müssen. Hinsichtlich des Betriebs von Produktionsgesellschaften ist zu beachten, dass für bestimmte Schadstoffklassen eine Reihe von Grenzwerten bestehen und limitierte Emissionskontingente vergeben werden, die nicht überschritten werden dürfen. Ferner haben sich auch die Vorschriften im Hinblick auf organisatorische Maßnahmen verschärft. So sind Produktionsgesellschaften beispielsweise verpflichtet, technische Vorkehrungen zum Umweltschutz zu treffen, Notfallpläne für Umweltumfälle zu entwerfen und für den Umweltschutz verantwortliche Personen der Gesellschaft zu benennen.

## Devisenaufsicht

Eine Besonderheit des regulatorischen Umfelds stellen in China die relativ strengen devisaufsichtsrechtlichen Regelungen dar, welche den grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr sowie auch die Ausschüttung von Gewinnen erheblich erschweren können. Maßgebliche Rechtsgrundlage der Devisenkontrollvorschriften sind die "Foreign Exchange Administration Regulations of the People's Republic of China" von 2008 nebst regelmäßig wechselnder Umsetzungsrichtlinien.

## Streitbeilegung

Da das Niveau der Rechtsprechung durch die chinesischen Volksgerichte zwischen den einzelnen Provinzen stark variiert und zudem nicht auszuschließen ist, dass im Einzelfall politischer Einfluss auf die Gerichte ausgeübt wird, ist es häufig empfehlenswert, vertraglich eine Streitbeilegung im Wege eines Schiedsverfahrens vorzusehen. Gegenüber dem ordentlichen Gerichtsweg hat dies ferner den Vorteil, dass die Vertragsparteien das Verfahren beispielsweise durch Festlegung der Schiedsinstitution, des Schiedsorts, der Sprache sowie der Anzahl und Auswahl der Schiedsrichter selbst bestimmen können. Ferner lassen sich im Rahmen eines Schiedsverfahrens auch vertrauliche Sachverhalte und Informationen deutlich besser schützen als bei einem Verfahren vor einem Volksgericht.

Hinsichtlich der Wahl des Schiedsgerichts kann es sich in der Praxis als empfehlenswert erweisen, eine der anerkannten und im Umgang mit internationalen Rechtsstreitigkeiten mittlerweile erfahrenen chinesischen Schiedsinstitution zu wählen, wie beispielsweise die China International Economic and Trade Arbitration Commission (CIETAC) mit Sitz in Peking oder das Shanghai International Arbitration Center (SHIAC) mit Sitz in Shanghai. Denn auch wenn sich China als Unterzeichner des New Yorker Übereinkommens über die Anerkennung und Vollstreckung ausländischer Schiedssprüche vom 10. Juni 1958 zur Anerkennung ausländischer Schiedssprüche verpflichtet hat, ist in der Praxis zu beobachten, dass sich chinesische Gerichte mit der Vollstreckung von Schiedssprüchen anerkannter chinesischer Schiedsinstitutionen deutlich leichter tun.

## **4. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS- UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE**

Zu den großen Herausforderungen bei einem unternehmerischen Engagement in China gehört die Einrichtung eines funktionierenden Steuerungs- und Überwachungssystems. Alleine aufgrund der Distanz zwischen deutschem Mutterhaus und chinesischer Nieder-

## Merkmale

Trotz moderateren Wirtschaftswachstums bietet ein Engagement in China durch die Stärkung des Binnenkonsums weiterhin erhebliche Chancen für deutsche Unternehmen und Produkte „Made in Germany“.

Um in China erfolgreich zu sein sollte das Verständnis der chinesischen Geschäftskultur insbesondere im Hinblick auf Verhandlungen, Bedeutung von Verträgen und Konfliktbewältigung nicht unterschätzt werden.

Das regulatorische Umfeld in China hat sich in den letzten Jahrzehnten rapide entwickelt, sodass mittlerweile ein teilweise unübersichtliches und komplexes Geflecht aus Vorschriften und Regularien verschiedener Rechtsquellen zu beachten ist.

Für ein erfolgreiches Engagement in China sind die relevanten Anforderungen vor dem Markteintritt zu prüfen und in die Planungen einzubeziehen.

Um über die chinesische Gesellschaft stets auf dem aktuellen Stand zu sein und die Kontrolle zu wahren, ist der Aufbau eines effektiven Berichts- und Kontrollwesens dringend angeraten.

lassung werden Risiken und Probleme oft zu spät erkannt, ohne dass eine rechtzeitige Reaktion noch möglich ist. Hinzukommen die kulturellen Unterschiede und die Art der Kommunikation, die eine Überwachung der Beteiligung in China erschweren. Schließlich schafft die zunehmende Regeldichte in China sowie die Nachhaltigkeit in der Untersuchung und Verfolgung von Gesetzes- und Compliance-Verstößen die Notwendigkeit die Niederlassung ausreichend und effektiv zu schützen.

Hierbei ist aber zunächst ein Verständnis des organisatorischen und des regulatorischen Rahmens notwendig. Dieses beginnt mit der Wahl der richtigen Unternehmensform, die in der Praxis regelmäßig eine chinesische GmbH ist, und der Besetzung der Gesellschaftsorgane. Gibt es bei einer deutschen GmbH einen oder mehrere Geschäftsführer, gibt es in China ein Board of Directors oder Executive Director und darunter – nur – einen General Manager. Vertreten wird die Gesellschaft durch den gesetzlichen Vertreter, dessen Funktion einem Director oder dem General Manager zugewiesen wird. Entsprechend dem Aufbau der Organstruktur muss auch die Organisation des Managements und das Berichts- und Kontrollsystem ausgestaltet werden.

Werden die grundlegenden Rechte und Pflichten sowie Zuständigkeiten in der Satzung einer chinesischen Gesellschaft geregelt, empfiehlt es sich, die Details, wie z.B. Zustimmungspflichten bei bestimmten Rechtsgeschäften, Vier-Augen-Prinzip usw. in einer separaten Geschäftsführerordnung zu regeln. Eine Besonderheit besteht zudem darin, dass eine chinesische Gesellschaft einen Gesellschaftstempel besitzt, durch dessen Verwendung rechtsgeschäftliche Handlungen vorgenommen werden. Daneben gibt es weitere Stempel für verschiedene Angelegenheiten, z.B. Finanzstempel für Bankgeschäfte. Die Verwendung und Aufbewahrung dieser Stempel sollte klar geregelt und dokumentiert werden.

Der Aufbau von Berichts- und Kontrollmechanismen ist allerdings nur dann effektiv, wenn auch eine regelmäßige Kontrolle stattfindet. Ein regelmäßiges internes wie externes Controlling ist daher ein absolutes Muss. Dieses auch vor dem Hintergrund einer etwaigen Haftung des Managements. Gerade erst hat der chinesische Gesetzgeber das Anti Unfair Competition Law novelliert. Für Fälle von Bestechung und Korruption durch Mitarbeiter eines Unternehmens haftet nunmehr auch die Gesellschaft und ggf. bei einem Überwachungsverschulden auch deren Organmitglieder. Daneben sehen weitere Gesetze, wie z.B. das Environmental Safety Law oder das Food Safety Law die Einrichtung bestimmter Kontroll- und Reaktionsmechanismen vor, deren Nichteinhaltung im Krisenfall zu empfindlichen Strafen für das Unternehmen und die verantwortlichen Manager führen kann. Von zentraler Bedeutung ist daher die Einrichtung eines effektiven Risk Management Systems.